

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

GÉNERO E LIDERANÇA NA ECONOMIA SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO

ANA RAQUEL ASSUNÇÃO DE BARROS

OUTUBRO - 2018

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**GÉNERO E LIDERANÇA NA ECONOMIA SOCIAL: UM ESTUDO DE
CASO**

ANA RAQUEL ASSUNÇÃO DE BARROS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA

OUTUBRO - 2018

Agradecimentos

Aos meus pais pela confiança depositada, pelo suporte e por todos os sacrifícios feitos para que eu atingisse os meus objetivos.

Ao João e à Rita por todo o apoio, motivação e amizade.

À minha família que sempre esteve presente.

Às minhas colegas de trabalho pela compreensão.

À Professora Doutora Sara Falcão Casaca pela exigência, pelo apoio e orientação.

Ao ISEG por ser mais do que uma instituição de ensino, por ter sido a minha segunda casa durante vários anos.

Índice

Agradecimentos.....	i
Índice.....	ii
Lista de Abreviaturas.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Introdução.....	1
1. Enquadramento do tema.....	2
1.1. Revisão da literatura.....	2
1.1.1. A importância da Economia Social a nível mundial e nacional.....	2
1.1.2. A presença das mulheres nas organizações sem fins lucrativos e nas respetivas lideranças.....	8
1.2. A Economia Social em Portugal: enquadramento.....	12
2. Estudo Empírico: o caso da CASES e associadas.....	18
2.1 Questões orientadoras e objetivos.....	18
2.2 Opções metodológicas.....	18
2.3 Análise e discussão dos Resultados.....	20
2.3.1 Caracterização dos Órgãos Sociais da CASES e associadas.....	20
2.3.2. As perceções dos membros dos órgãos sociais da CASES e associadas.....	24
2.3.3. Uma gestão mais inclusiva: algumas recomendações.....	32
Conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura.....	33
Bibliografia.....	36
Outros recursos consultados.....	39
Anexos.....	41
Anexo I – Guião da Entrevista.....	41
Anexo II – Distribuição dos Órgãos Sociais da CASES e associadas.....	42
Anexo III - Distribuição dos Órgãos Sociais da CPES e associadas.....	44
Anexo IV – Descrição dos entrevistados e das entrevistadas.....	45

Lista de Abreviaturas

ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local

APM – Associação Portuguesa de Mutualidades

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CERCI – Cooperativas de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidades

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

CONFAGRI – Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e de Crédito Agrícola de Portugal

CONFECOOP – Confederação Cooperativa Portuguesa, CCRL

CPCCRD – Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto

CPES – Confederação Portuguesa de Economia Social

CPF – Centro Português de Fundações

CSES - Conta Satélite da Economia Social

ES – Economia Social

EN – Economia Nacional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

UE – União Europeia

UMP – União das Misericórdias Portuguesas; União das Mutualidades Portuguesas

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Resumo

O aumento dos níveis de escolarização e qualificação das mulheres e a sua maior presença no mercado de trabalho desencadearam grandes alterações na composição dos recursos humanos das organizações. O fenómeno da sub-representação de mulheres na liderança das organizações vem sendo crescentemente estudado nos últimos anos; contudo, grande parte desses estudos foca-se essencialmente nos setores público e privado lucrativo.

O presente Trabalho Final de Mestrado tem como propósito estudar as causas das assimetrias de género no setor da economia social em Portugal, a partir da análise das perceções de dirigentes deste setor. A relevância do tema advém, ainda, do facto de se tratar de um segmento da economia particularmente feminizado e de estar associado a valores humanistas e a propósitos de coesão e justiça social, bem-estar e desenvolvimento.

A partir de um estudo de caso que compreendeu a recolha e análise de informação de sete organizações com elevada importância no setor e a realização de entrevistas a dirigentes dessas mesmas organizações, é possível concluir que, apesar de existir uma sub-representação das mulheres na liderança dessas organizações, as respetivas lideranças estão mais conscientes da existência da assimetria de género e começam a repensar a gestão no sentido de promover políticas e práticas mais inclusivas e de alcançar um maior equilíbrio entre mulheres e homens.

Palavras-chave: economia social, organizações, liderança, órgãos sociais, igualdade de género.

Abstract

Increasing women's educational levels and qualifications and their greater presence in the labor market have led to major changes in the composition of human resources in organizations. The under representation of women in leadership roles has been increasingly studied in recent years; however, most studies are essentially focused on the public and private profitable sectors.

This Master's Thesis aims to study the causes of gender asymmetries in the social economy sector in Portugal, based on the analysis of managers' perceptions in this sector. The importance of the topic also stems from the fact that it is a female-dominated segment of the economy and particularly associated with humanistic values, along with the promotion of cohesion and social justice, well-being and development.

Based on a case study that comprehended the collection and analysis of information from seven organizations with high importance in the sector and interviews with their respective leaders, it's possible to conclude that, even though there is a sub-representation of women regarding leadership at those organizations, these leaderships are more aware of gender asymmetries and are rethinking management as a way to promote more inclusive policies and practices and to reach a higher balance between women and men.

Keywords: social economy, organizations, leadership, social entities, gender equality.

Introdução

O aumento dos níveis de escolarização e qualificação das mulheres e a sua maior presença no mercado de trabalho desencadearam alterações na composição dos recursos humanos das organizações. O fenómeno da sub-representação de mulheres na liderança das organizações vem sendo crescentemente estudado nos últimos anos; contudo, grande parte desses estudos foca-se essencialmente nos setores público e privado lucrativo.

Segundo Johansen & Zhu (2017), um grande número de pesquisas revelou um efeito positivo da diversidade da força de trabalho nas organizações dos três setores, sugerindo que o trabalho conjunto de mulheres e homens deve ser uma prática implementada nas organizações de forma a aumentar a inovação e a produtividade.

Tendo em conta os princípios de igualdade, justiça e equidade que regem o terceiro setor (valores estes reconhecidos em Portugal pela Lei de Bases da Economia Social), espera-se que estas organizações apliquem práticas de GRH transparentes e que ofereçam as mesmas oportunidades profissionais tanto a homens como mulheres (Mastracci & Herring, 2010). Contudo, isso nem sempre acontece e algumas pesquisas demonstram uma sub-representação das mulheres em posições de liderança neste setor.

Em Portugal, ao longo dos anos, o terceiro setor, denominado atualmente por setor da economia social, tem vindo a ganhar importância. Tal é evidente no número de organizações que operam no setor, no aumento do número de homens e mulheres que trabalham nessas organizações, bem como no peso que o setor tem na economia portuguesa.

Tendo em conta a importância crescente do setor e os poucos estudos encontrados sobre a temática das assimetrias e desigualdades de género, afigurou-se interessante neste trabalho analisar a composição da liderança das organizações do setor da economia social em Portugal. Deste modo, foram definidas as seguintes questões orientadoras da investigação: 1. Atendendo às representações sociais e aos valores inerentes às organizações do setor da economia social, será que existem políticas e práticas de gestão

inclusivas e atentas à igualdade entre mulheres e homens nas posições de liderança? 2. Que perceção têm os trabalhadores e as trabalhadoras do setor da economia social quanto à situação das mulheres e dos homens nesse mesmo setor? 3. Quais os principais obstáculos que identificam relativamente à progressão profissional e que vantagens reconhecem em trabalhar no setor da economia social?

O primeiro capítulo é dedicado à revisão de literatura, procurando expor o percurso das abordagens e alguns conceitos relacionados com o setor da economia social, as assimetrias de género que nele se verificam, a importância deste setor em Portugal e alguns dados demonstrativos. De seguida, são apresentadas as opções inerentes ao recurso a uma metodologia qualitativa, em torno de um estudo de caso, compreendendo análise documental de sete organizações de elevada importância no setor, realização e análise de conteúdo de entrevistas a dirigentes, procurando, num momento posterior, dar resposta às questões orientadoras da investigação, através da análise e discussão dos resultados. Por fim, apresentam-se as conclusões, as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

1. Enquadramento do tema

1.1. Revisão da literatura

1.1.1. A importância da Economia Social a nível mundial e nacional

De forma a contrariar as dificuldades e necessidades sociais sentidas a nível mundial, foram criadas diversas instituições que atuavam em perspetivas variadas (como a económica, a social, a ambiental e a política). Segundo Moulaert, MacCallum & Hillier (2013, citado por Vieira, Parente & Barbosa, 2015), sempre surgiram e continuam a surgir problemas sociais complexos como “pobreza, conflitos, prisão política, poluição, analfabetismo, opressão económica, racismo, diferenças entre classes sociais, discriminação de género e alterações climáticas” (p.101). Neste âmbito, surgiram organizações privadas (denominadas por organizações sociais) que trabalhavam para

combater estes problemas e para defender os interesses sociais coletivos (Vieira, Parente & Barbosa, 2017). Vieira *et al.* (2015) destacam que este tipo de organizações não procura o lucro e tem como objetivo satisfazer as necessidades dos mais vulneráveis e dos seus próprios membros (como é o caso das associações sindicais).

Na literatura sobre esta temática, é comum encontrarmos expressões como economia social, economia solidária e terceiro setor. Uma das principais considerações retiradas dos estudos nesta área é que não existe uma definição clara e universal, nem fronteiras bem definidas, para diferenciar estas expressões. Contudo, elas têm conotações diferentes, embora em todas as situações se revelam essenciais para o desenvolvimento social e para a resolução de problemas coletivos. Procuram em geral desenvolver e implementar projetos para a resolução de problemas sociais que o Estado e o mercado não conseguem resolver (Vieira *et al.*, 2015).

Segundo Vieira *et al.* (2017), o terceiro setor está fortemente vinculado à realidade anglo-saxônica, a economia social à realidade europeia e a economia solidária à realidade latino-americana. Do ponto de vista jurídico português, a expressão consagrada é *economia social*, o que ficou confirmado com a Lei de Bases da Economia Social de 2013 (Namorado, 2017). Antes desta lei, a expressão *terceiro setor* era muito utilizada no plano institucional e concorria com a designação *economia social*.

Alguns autores apresentam as suas perspetivas quanto às diferenças entre as expressões terceiro setor, economia social e economia solidária.

Segundo Parente & Quintão (2014), o aparecimento do terceiro setor esteve relacionado com a redução da intervenção do Estado, o que aconteceu no contexto de crise no final do século XX. Este setor começou a ganhar notoriedade com o aumento dos movimentos sociais que foram criados devido ao alargamento das desigualdades sociais (Manãs e Medeiros, 2012). A expressão surge da tradição anglo-saxónica, onde atuavam entidades envolvidas num ambiente de solidariedade social e de entreatajuda, e teve a sua

origem nas ações de assistência desenvolvidas pelas Santas Casas de Misericórdia e por outras instituições criadas pelas igrejas (Namorado, 2017; Vieira *et al.*, 2017).

A designação *terceiro setor* era usada principalmente em países que tinham o inglês como primeira língua; contudo, também foi adotada por países da Europa Continental como sinónimo de *economia social* (Campos & Ávila, 2012). Apesar da sua elevada utilização, surgiram algumas limitações relacionadas com o conceito. Em Portugal, tendia-se a confundir este setor com o setor terciário e no Brasil com a noção de terceirização (Parente & Quintão, 2014). Para além disso, existia alguma discussão quanto à definição e constituição deste setor e, por isso, vários académicos europeus passaram a utilizar o conceito de *economia social*, considerando ser mais apropriado à realidade europeia. A expressão *terceiro setor*, apesar de todas as limitações, é a que tem um maior consenso a nível internacional.

Segundo Ferreira (2009, citado por Vieira *et al.*, 2017), as principais diferenças entre o *terceiro setor* e a *economia social* são que a *economia social* se centra nos direitos de propriedade coletiva enquanto que o *terceiro setor* “exclui as cooperativas e associações mutualistas que admitem uma redistribuição de excedente dentro de determinados limites entre os membros cooperantes ou associados se assim por eles for decidido, características que se integram no conceito de economia social” (p.108).

Segundo Namorado (2017), a economia social é um espaço socioeconómico organizado e onde existe cooperação, solidariedade e reciprocidade. Esta economia é caracterizada por iniciativas que têm como objetivo criar rendimento económico, não existindo, contudo, uma apropriação do lucro (Vieira *et al.*, 2017). A economia social é uma realidade que está em constante movimento e, por isso, é um processo social interativo que tem em conta a história e a evolução da sociedade (Namorado, 2017).

A expressão *economia social* surgiu no século XVIII, em diversos países da Europa. Numa época onde as condições sociais eram difíceis e em que uma parte da população era bastante pobre, de forma a combater estes problemas, surgiram diversas

atividades desenvolvidas por associações populares, cooperativas, mutualidades e fundações (Campos & Ávila, 2012). A partir dos anos 1970, a economia social ganhou uma nova importância e reconhecimento devido ao enfraquecimento do Estado Providência (Gaiger, 2009, citado por Vieira *et al.*, 2017, p.107). Ganhou ainda legitimidade a nível político e jurídico na Europa devido ao peso desta economia no desenvolvimento económico e social.

A economia solidária tem como característica principal a igualdade e a autogestão de forma coletiva e democrática (Norris-Tirrell, Rinella, & Pham, 2018). Em alguns países da América Latina, este conceito passou a ser mais utilizado porque nele veem uma força para a mudança social (Namorado, 2017) e uma alternativa ao capitalismo (Campos & Ávila, 2012). Na Europa, a economia solidária é um complemento da economia social.

Tanto o conceito de *economia social* como de *economia solidária* tiveram a sua origem no movimento associativista operário europeu. Nele surgiram diversas experiências solidárias de ajuda mútua, de cooperação e associação, como o movimento operário inglês da primeira revolução industrial (Campos & Ávila, 2012). Em Portugal, segundo Lopes, Parente & Marcos (2014), o aparecimento do terceiro setor foi tardio, em comparação com outros países da Europa. Este setor surgiu “(...) associado a iniciativas e experiências revolucionárias, alinhadas com a tradição francófona da economia social e economia solidária, e que tiveram origem nos países centrais europeus como mecanismos de defesa face às condições de miséria e pobreza da classe operária, decorrentes das influências da revolução industrial (...) e da emancipação decorrente dos princípios de igualdade, liberdade e fraternidade da Revolução Francesa (...)” (p.88).

O art. 82.º da Constituição da República Portuguesa de 1976 previa a existência de três setores: o setor cooperativo, o setor público e o setor privado. Contudo, entre 1933 e 1974, o regime ditatorial português impediu a livre associação a qualquer movimento coletivo e controlou as organizações da sociedade civil. Apesar disso, muitas das organizações que ainda existem surgiram de movimentos sociais dessa época (Ferreira,

2005, citado por Lopes *et al.*, 2014, p.89). O pós 25 de Abril de 1974 marcou o nascimento de alguns movimentos de apoio à constituição de direitos sociais em diversas áreas, como saúde, educação, trabalho, proteção social, etc.

Apesar de a literatura académica sobre esta temática ter surgido mais recentemente (a partir dos anos 1970), durante séculos, as organizações comunitárias, instituições de caridade e outros tipos de associações têm sido importantes para o bom funcionamento das sociedades (Norris-Tirrell, Rinella & Pham, 2018). As organizações sociais surgiram devido à incapacidade do Estado e dos mercados de resolverem os complexos problemas sociais existentes e a forma mais fácil de solucionar estes problemas é através da união de todos os *stakeholders* (organizações dos três setores e todas as pessoas) para que, em conjunto, se encontrem soluções (Lopes *et al.*, 2014).

Massey & Pyper (2005, citado por Johnston, 2017, p.140), verificaram, durante as décadas de 1980 e 1990, uma mudança gradual no controlo e no fornecimento de serviços públicos nos mercados. Assim, começaram a surgir de maneira regular formas mais colaborativas de prestação de serviços juntando organizações dos três setores (público, privado e terceiro setor). Este tipo de governança colaborativa consiste num acordo entre organizações autónomas que desenvolvem, conjuntamente e de forma contínua, ações com o objetivo de alcançar resultados que não alcançariam sozinhas (Johnston, 2017).

As organizações sem fins lucrativos têm vindo a ganhar muita importância em vários países. Segundo Salamon e Sokolowski (2005, citado por Mastracci & Herring, 2010, p.157), o peso do terceiro setor nos EUA tem vindo a crescer devido ao aumento substancial da sua percentagem tendo em conta o total de empregos remunerados do país. Segundo um estudo de 2002, cerca de 12 milhões de pessoas estavam a trabalhar neste tipo de organizações e quase 100 milhões realizavam voluntariado em organizações do terceiro setor (O'Neill, 2002, citado por Nozawa, 2010, p.2). Em 2009, este setor compreendia cerca de 6% da força total de trabalho dos EUA (The ABC 2009, citado por Claus, Callahan & Sandlin, 2013, p.330-331). A nível europeu, em 2015, a economia

social era constituída por mais de 2,8 milhões de organizações, oferecia 13,6 milhões de empregos remunerados (o que equivalia a 6,3% da população ativa da UE) e ainda incluía mais de 82,8 milhões de voluntários (Monzón & Chaves, 2017, p.66, 70, 72).

As organizações do terceiro setor também têm vindo a ganhar importância a nível económico porque começaram a competir, em alguns mercados, com organizações públicas e privadas (lucrativas) em diversas áreas de prestação de serviços. Deste modo, para se tornarem mais competitivas, foi crucial, por parte dessas organizações, a adoção de práticas de gestão semelhantes às práticas das organizações com fins lucrativos (Mastracci & Herring, 2010). Desde aí que as organizações sem fins lucrativos têm sido pressionadas para desenvolverem atividades inovadoras e, para isso, têm de manter a sua força de trabalho profissional e qualificada. Devido a esta elevada concorrência, as organizações do terceiro setor passaram a procurar maximizar a eficiência (em vez da eficácia). Contudo, esta reforma do setor “assusta” alguns autores, que afirmam que estas mudanças podem pôr em risco os valores e propósitos destas organizações (Rothschild & Milofsky, 2006, citado por Mastracci & Herring, 2010, p.157-158).

Outro facto que demonstra a importância do terceiro setor é que, embora as organizações do setor público e privado ofereçam, na maioria dos casos, melhores oportunidades e remunerações, existem muitos/as jovens a optar por trabalhar no terceiro setor (McGinnis, 2009, citado por Nozawa, 2010, p.6). Assim, surgem diversos e diversas jovens com elevados graus de instrução a quererem trabalhar neste setor devido à vontade que têm de ajudar os outros e de “lutar” pela justiça social (Norris-Tirrell *et al.*, 2018).

Rothschild & Milofsky (2006) afirmam que é comum as organizações do terceiro setor utilizarem processos de trabalho inclusivos, na medida em que vão ao encontro dos seus valores e missões. Além disso, diversos autores demonstraram que a diversidade traz benefícios para as organizações, contribuindo para melhores tomadas de decisão, melhores desempenhos, aumento da aprendizagem e da eficácia. As organizações com maior diversidade tendem a estar em melhor situação financeira, o que é também crucial

para a sobrevivência das organizações sem fins lucrativos (Mastracci & Herring, 2010; Ward & Forker, 2017).

Ao longo dos tempos, o terceiro setor tem vindo a desempenhar um papel importante para as mulheres, tanto na criação de oportunidades profissionais como no estabelecimento de papéis de destaque na vida pública. (Mastracci & Herring, 2010). Segundo Themudo (2009), o desenvolvimento do terceiro setor contribui para o empoderamento das mulheres porque essas organizações promovem os seus interesses nas sociedades e porque lutam contra a discriminação de género.

1.1.2. A presença das mulheres nas organizações sem fins lucrativos e nas respetivas lideranças

Durante a Era Progressiva (entre 1918 e 1945 nos Estados Unidos da América), muitas mulheres juntaram-se a novos movimentos e organizações devido à pouca abertura das organizações privadas à sua participação. Devido à sua associação simbólica entre as características “naturais” das mulheres e as funções relativas ao cuidar, muitas uniram-se para fazer a diferença e ajudar quem mais precisava, criando diversas atividades que originaram as organizações sem fins lucrativos (Branson, Chen & Redenbaugh, 2013). Como consequência, muitas dessas organizações foram fundadas e lideradas por mulheres, e estas desempenharam um papel crucial no crescimento e na expansão dessas organizações. Este é um dos motivos pelos quais as mulheres têm um papel crucial no terceiro setor hoje em dia, embora a situação na liderança nem sempre corresponda à sua expressão do ponto de vista laboral. (Mastracci & Herring, 2010; Themudo, 2009).

Apesar das primeiras organizações sem fins lucrativos estarem apenas acessíveis a mulheres mais escolarizadas, hoje em dia estas organizações já empregam mulheres de todo o espectro socioeconómico. Deste modo, o terceiro setor oferece há muitos anos, e continua a oferecer oportunidades importantes para as mulheres se destacarem na vida pública (Mastracci & Herring, 2010). Contudo, estas organizações não deixam de refletir

os padrões estruturais de desigualdade de género; assim, em muitos países, ainda existe discriminação sobre as mulheres, o que as impede de participar nas matérias públicas (Themudo, 2009).

As organizações sem fins lucrativos tendem a pagar salários mais baixos, o que desencoraja a entrada dos homens no setor e reforça a feminização do mesmo. Alguns autores justificam a forte presença das mulheres no terceiro setor com o facto de muitas delas estarem dispostas a trabalhar por salários mais baixos em troca de uma atividade laboral relativamente congruente com o papel social que lhes é atribuído. (Branson *et al.*, 2013). Com efeito, diversos estudos têm vindo a demonstrar que é comum os homens e as mulheres terem ocupações diferentes. Normalmente, as mulheres fixam-se em profissões consideradas mais femininas devido à construção social do género. A divisão sexual do trabalho decorre da associação dos homens à razão, ao poder e à assertividade, o que acaba por lhes dar mais poder social do que às mulheres. Por outro lado, as mulheres são estereotipadas como atenciosas, emocionais, interdependentes e não assertivas. Este tipo de estereótipos desenvolve nas organizações uma mentalidade de que os homens são mais adequados para posições de poder e faz com que as mulheres tenham caminhos muito difíceis para alcançarem níveis hierárquicos superiores (Claus *et al.*, 2013).

Os padrões de segregação em função do género existentes nas organizações com fins lucrativos acabam por ditar os padrões de algumas organizações do terceiro setor. Deste modo, apesar de as mulheres não serem menos capazes de trabalhar em indústrias dominadas pelos homens (Damman, Heyse & Mills, 2014), estas estão sub-representadas nessas indústrias e não ocupam cargos de missão crítica nessas organizações. Esta segregação vertical de género, presente em muitas organizações, é designada por *teto de vidro*. Este é constituído por barreiras invisíveis que bloqueiam o avanço e o acesso das mulheres a cargos organizacionais de nível superior (Casaca & Lortie, 2017; Johnston, 2017). Outra metáfora relevante para o caso do setor em apreço é a de *escada rolante de vidro* (Williams, 1992, citado por Casaca & Lortie, 2017, p.14-15), quando num setor

predominantemente representado por mulheres, são também os homens que avançam mais rápido nas suas carreiras profissionais em relação aos lugares estratégicos de decisão (é o caso de áreas como a educação, o trabalho social e de cuidar, que são áreas muito presentes no setor em estudo).

Para além disso, a sociedade considera também que as mulheres com responsabilidades familiares têm um duplo papel, pois têm a tarefa difícil de conciliar o trabalho com os encargos domésticos e familiares, o que acaba por criar uma barreira na evolução das suas carreiras profissionais. As mulheres sem compromissos familiares tendem a ser favorecidas pelas organizações devido a estereótipos que associam as mulheres com filhos/as ou outras pessoas dependentes como menos disponíveis para as responsabilidades profissionais (Johnston, 2017; Nozawa, 2010).

Nos últimos dois séculos, o número de mulheres presentes na força de trabalho aumentou de forma significativa e, por isso, as mulheres começaram a procurar o mesmo nível de realização pessoal e profissional que os homens. Contudo, as mulheres continuam a estar menos representadas em posições de liderança nas organizações (Branson *et al.*, 2013). Diversos/as autores/as têm estudado a sub-representação das mulheres nas organizações e a evolução das suas carreiras. Contudo, são escassos os estudos sobre o terceiro setor. Segundo Johnston (2017), fatores como os estereótipos de género, práticas que perpetuam o poder e as oportunidades desiguais nas organizações influenciam esta sub-representação.

As organizações com fins lucrativos tendem a empregar mais mulheres a tempo parcial e para funções periféricas aos propósitos organizacionais. Por outro lado, as organizações sem fins lucrativos empregam mais mulheres a tempo integral e em funções consideradas chave para a organização. Isto acontece devido à utilização de práticas de recursos humanos mais inclusivas e transparentes (Mastracci & Herring, 2010).

Apesar dos avanços dos últimos anos, o número de homens em posições de topo ultrapassa largamente o número de mulheres nesse tipo de posições. Este diferencial é

significativo e persistente (Peter & Drobnic, 2013). Branson *et al.* (2013) referiram que, tanto nos EUA como na União Europeia, os homens lideram mais frequentemente organizações do setor público e privado, enquanto que as mulheres ocupam de forma mais frequente cargos de liderança em organizações do terceiro setor. De acordo com os mesmos autores, isto acontece devido aos valores e à missão desse tipo de organizações que possibilitam o acesso das mulheres a cargos de liderança. Apesar da forte presença das mulheres no terceiro setor, é mais comum trabalharem em organizações mais pequenas (com orçamentos menores), enquanto que os homens ocupam mais cargos nas maiores organizações (com orçamentos superiores), o que veio evidenciar a existência de assimetrias assinaláveis entre mulheres e homens nas maiores organizações sem fins lucrativos (Lyon & Humbert, 2012; Mastracci & Herring, 2010; Nozawa, 2010).

Na União Europeia, apenas recentemente se começou a dar atenção à baixa representação das mulheres na liderança das organizações. Embora a União Europeia, tal como os EUA, tenha vindo a apoiar e desenvolver reformas legislativas para criar equilíbrio de género na liderança das organizações, estas ainda não originaram resultados assinaláveis (Claus *et al.*, 2013; Ward & Forker, 2017).

Um grande número de estudos veio provar a forte presença das mulheres e a sua evolução no terceiro setor. Segundo dados de 2009, as mulheres constituíam entre 66 e 75% da força de trabalho total do terceiro setor dos EUA (Nozawa, 2010, p.4). Segundo os resultados de um estudo de 2012 realizado a 825 organizações no Reino Unido (Lyon & Humbert, 2012, p.13), as mulheres constituíam cerca de 57% da força total de trabalho daquelas organizações. Contudo, o número de mulheres a liderar este tipo de organizações ainda é reduzido tendo em conta a forte presença das mulheres neste setor (Ward & Forker, 2017). Em 2013, nos EUA, numa amostra de 250 organizações sem fins lucrativos, 18,8% das organizações não tinham mulheres em posições de liderança, mas apenas 41,6% tinham mais de uma mulher nessas posições (Branson *et al.*, 2013, p.22). Um estudo mais recente, realizado no Reino Unido em 2014, mostrou que 77% da força

de trabalho do terceiro setor são mulheres e 41% delas ocupam cargos de liderança (Johnston, 2017, p.146). Claus, Callahan, & Sandlin (2013) afirmam que estes padrões de liderança e as desigualdades enfrentadas pelas mulheres em organizações sem fins lucrativos são idênticos tanto nos EUA como na União Europeia.

As carreiras nas organizações do terceiro setor são um tema recente. Contudo, segundo Norris-Tirrell *et al.* (2018), o género, a educação, a idade, a experiência e os objetivos de carreira afetam o caminho dos homens e das mulheres até aos cargos superiores. Os resultados do estudo destes autores mostraram que as mulheres, até alcançarem funções de CEO, demoravam, em média, mais dois anos do que os homens. Por outro lado, verificaram um aumento do número de mulheres líderes nas gerações mais jovens, o que pode sugerir uma atenuação dos processos geradores de segregação e discriminação em função do género. Nozawa (2010) e Themudo (2009) destacam ainda, para além da sub-representação das mulheres em posições de liderança nas organizações sem fins lucrativos, que estas também recebem menores remunerações em relação aos homens em cargos similares.

Em suma, as mulheres têm uma presença elevada nas organizações do terceiro setor, contudo continuam a ocupar de forma desigual as posições de liderança, o que parece estar de acordo com a teoria que refere a existência de uma “escada rolante” mesmo nos setores fortemente feminizados (Williams, 1992, citado por Casaca & Lortie, 2017, p.14).

1.2. A Economia Social em Portugal: enquadramento

Depois da entrada de Portugal na União Europeia, em 1986, surgiu um número significativo de organizações sem fins lucrativos que tiveram um papel importante no desenvolvimento da sociedade civil. Entre 1997 e 2007, o número de organizações continuou a crescer substancialmente, o que resultou numa evolução e num aumento da importância do setor da economia social (Carvalho, 2010; Lopes *et al.*, 2014).

A Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio da Assembleia da República), no seu artigo 2.º, esclarece que “1 — Entende-se por economia social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4.º da presente lei. 2 — As atividades previstas no n.º 1 têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes.”. E segundo o Artigo 4.º as entidades da economia social são: as cooperativas, as associações mutualistas; as misericórdias; as fundações; as IPSS não abrangidas pelas anteriores; as “associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local”; as “entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social”; e “Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social (...)”.

A Lei de Bases da Economia Social estabelece ainda no artigo 5.º, n.º 2 que as entidades da economia social atuam de acordo com princípios como “O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade”. Deste modo, a igualdade de gênero é um dos objetivos centrais da economia social.

Em 2010, surgiu um organismo muito importante para o setor da economia social: a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES). A CASES tem como missão “reconhecer, promover, dinamizar, fortalecer e qualificar o setor da economia social” e o seu objetivo é “promover o fortalecimento do setor da economia social, aprofundando a cooperação entre o Estado e as organizações que o integram, bem como a prossecução de políticas na área do voluntariado”¹.

¹ Fonte: <https://www.cases.pt/sobre-nos/>
Acesso em 21.04.2018

Segundo Lopes, Parente & Marcos (2014), durante um longo período existiu pouca informação fidedigna sobre este setor em Portugal. Contudo, em 2013, foi publicada a primeira Conta Satélite da Economia Social (CSES), resultado de uma parceria da CASES com o INE. Na CSES, o setor foi abordado de uma forma quantitativa e foram expostas as suas características e o seu peso na economia nacional.

A comparação entre os resultados da CSES de 2013 (referente ao ano de 2010) e da CSES de 2016 (referente ao ano de 2013) vieram mostrar a importância deste setor que, mesmo durante a crise económica, registou um crescimento de vários indicadores importantes. Seguidamente, iremos retratar o setor da economia social em Portugal com base na CSES 2013 e CSES 2016.

Em 2013, a Economia Social representou 2,7% da produção nacional portuguesa e 2,8% do VAB nacional, mantendo-se a importância relativa do ano de 2010. A nível remuneratório, a Economia Social (ES) aumentou o peso na Economia Nacional (EN), passando de 4,6%, em 2010, para 5,2%, em 2013. Acompanhando esta evolução, o emprego remunerado também aumentou a sua importância relativa no emprego remunerado nacional total, passando de 5,5% em 2010, para 6%.

A CSES de 2016, demonstrou que uma parte significativa do VAB da Economia Social estava destinada a pagar remunerações (94,5%) e que esse valor estava muito acima do observado no conjunto da economia portuguesa (50,9%). Apesar dessa diferença significativa, a remuneração média da Economia Social é mais baixa e correspondeu a 86,4% da remuneração média da Economia Nacional.

Nos resultados da CSES 2016 foram identificadas 61 268 entidades no setor da Economia Social em Portugal, verificando-se um aumento de 5885 entidades face ao ano de 2010. No que diz respeito à distribuição das unidades a nível territorial (NUTT II), a região Norte reuniu aproximadamente 32,1% das unidades, a região centro 25,5% e a Área Metropolitana de Lisboa 23%. De seguida, mas de forma menos significativa, situou-se o Alentejo (10,5%), o Algarve (4%), a Região Autónoma dos Açores (3,3%) e

por último da Madeira (1,6%). De salientar que só as Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto em conjunto concentravam 34,7%, mais de 1/3 do total das unidades da ES.

As entidades da economia social atuam em diversas áreas de atividade, o que torna este setor bastante heterogéneo. Existem 12 áreas de atividade das entidades da ES: agricultura, silvicultura e pescas; atividades de transformação; comércio, consumo e serviços; desenvolvimento, habitação e ambiente; atividades financeiras; ensino e investigação; saúde e bem-estar; ação e segurança social; cultura, desporto e recreio; cultos e congregações; organizações profissionais, sindicais e políticas; e atividades não especificadas. Destas, destacam-se com maior número de atividade económica a área de cultura, desporto e recreio com 31.079 entidades, a área de ação e segurança social com 9539 entidades e a área de cultos e congregações com 8.386 entidades. Apesar de em 2013 a área da cultura, desporto e recreio ter o maior número de unidades de atividade económica (mais de 50%), a ação e segurança social era a principal atividade económica pois gerou 54,6% do emprego remunerado e representava 44,7% da ES.

As entidades da Economia Social, dividem-se em 6 grupos. Em 2013, a distribuição desses grupos era a seguinte: 57.196 associações com fins altruísticos; 2117 cooperativas; 877 subsetores comunitário e autogestionário; 579 fundações; 389 misericórdias; e 111 associações mutualistas. As associações com fins altruísticos constituíam o grupo com o maior peso relativo pois continham 93,4% do número total das entidades, sendo responsáveis por 61% do VAB e 64,8% do emprego remunerado da ES. Entre 2010 e 2013 não foram observadas variações significativas.

A distribuição do número de unidades da Economia Social por setor institucional em 2013 traduz-se nos seguintes números: 56.733 instituições sem fim lucrativo ao serviço das famílias; 4.373 sociedades não financeiras mais famílias; 145 sociedades financeiras; e 17 administrações públicas. As instituições sem fim lucrativo ao serviço das famílias constituíam 92,6% do total de unidades e foi o setor que contribuiu mais para o VAB da ES com um total de 72,1%.

Em 2013, a remuneração média da Economia Social foi inferior à da Economia Nacional. Os grupos da ES com remunerações médias superiores à EN eram as Associações Mutualistas, as Cooperativas e as Fundações. Por outro lado, as Misericórdias tinham a remuneração média mais baixa do grupo. As atividades de ação e segurança social destacavam-se porque ofereciam 54,6% do total do emprego remunerado na Economia Social e a nível do sistema remuneratório representaram 44,6% do total de remunerações da ES. Por grupos de entidades da ES, as associações com fins altruísticos destacavam-se, pois ofereciam 64,8% do total do emprego remunerado da economia social e 62,2% do total das remunerações.

De forma a perceber a importância relativa da Economia Social na Economia Nacional portuguesa, em 2013, a CSES também demonstrou que o peso do VAB da ES (2,8%) foi superior ao de outros ramos de atividade como a agricultura, silvicultura e pesca (2,4%), a indústria têxtil (2,4%), a eletricidade, gás, vapor e ar frio (2,3%) e as telecomunicações (1,7%). Da mesma forma, o peso do emprego remunerado da Economia Social, foi superior em alguns ramos de atividade caracterizados pela utilização mais intensiva de mão-de-obra como a saúde (5,5%), a indústria têxtil (5%), os transportes e armazenagem (4,2%), a agricultura, silvicultura e pesca (2,4%), as atividades financeiras e de seguros (2,3%) e as telecomunicações (0,4%).

Segundo Sousa (2011), em 2002 a Economia Social possuía 159.950 trabalhadores remunerados, já em 2013 foram identificados 239.356 postos de trabalho remunerados e 2.703 postos de trabalho não remunerados.

Apesar de em Portugal existir igualdade jurídica no setor da economia social isto não significa que exista igualdade na realidade. Segundo Parente & Martinho (2018), há uma grande falta de dados oficiais no que diz respeito às questões de género no setor da economia social o que dificulta os estudos desenvolvidos sobre esta temática. Num estudo desenvolvido pelas mesmas autoras, foram encontradas taxas de feminização do trabalho bastante elevadas nas organizações da economia social. Contudo, tal como acontece a

nível internacional a elevada taxa de feminização contrasta com a pouca participação que as mulheres têm nos órgãos de decisão. As mulheres tendem a ocupar lugares técnicos e operacionais e continuam a estar sub-representadas nos lugares de decisão estratégica, sendo a maioria das organizações lideradas por homens. Deste modo, o setor afasta-se dos seus ideais de justiça e equidade social.

Parente & Martinho (2018) analisaram a composição geral da força de trabalho de 71 organizações. Foram identificados 2325 trabalhadores e trabalhadoras e por cada homem existiam três mulheres. Neste estudo, a taxa de feminização era cerca de 77% e estava muito acima da média nacional que rondava os 48,7% em 2014. Tendo em conta 63 organizações do setor, 15,9% das organizações não possuíam mulheres nos seus conselhos e 55,6% das organizações possuíam uma maioria de homens nos seus conselhos.

No setor da economia social em Portugal, as mulheres têm uma posição relativamente mais confortável do que os homens no que diz respeito aos contratos de trabalho, a sua situação tende a ser menos precária do que a dos homens. Por outro lado, os homens tendem a ter remunerações superiores às das mulheres e esta diferença aumenta à medida que se avança para posições mais altas (Parente & Martinho, 2018).

Concluindo, no setor português da economia social tanto as posições de poder como as remunerações mais altas tendem a ser atribuídas aos homens apesar do domínio das mulheres no setor. As mulheres asseguram o funcionamento diário das organizações, mas são afastadas dos cargos de liderança. Deste modo, as organizações da economia social desviam-se dos seus princípios e ideais de igualdade, justiça e equidade.

2. Estudo Empírico: o caso da CASES e associadas

2.1 Questões orientadoras e objetivos

Neste estudo pretende-se realizar uma análise exploratória sobre o equilíbrio de género na liderança do setor da economia social. Para a sua realização, foram definidas as seguintes questões fundamentais orientadoras da investigação:

1. Atendendo às representações sociais e aos valores inerentes às organizações do setor da economia social, será que existem políticas e práticas de gestão inclusivas e atentas à igualdade entre mulheres e homens nas posições de liderança?
2. Que perceção têm os trabalhadores e as trabalhadoras do setor da economia social quanto à situação das mulheres e dos homens nesse mesmo setor?
3. Quais os principais obstáculos que identificam relativamente à progressão profissional e que vantagens reconhecem em trabalhar no setor da economia social?

2.2 Opções metodológicas

Na decisão da metodologia a seguir foram considerados os objetivos que se pretendiam alcançar e as questões orientadoras da investigação. Neste sentido, recorreu-se tanto a uma análise documental, visando uma descrição quantitativa, como ao método qualitativo.

A investigação teve início com uma pesquisa *online* sobre o setor e sobre as organizações mais relevantes que fazem parte do mesmo. Seguiu-se a recolha e análise de documentação relevante como a Lei de Bases da Economia Social e as Contas Satélite da Economia Social, que nos levaram à CASES. Depois da análise do setor e de forma a estudar este fenómeno, foi escolhida uma amostra que continha a CASES e as suas associadas devido à elevada importância das mesmas no setor. As organizações associadas são: a ANIMAR; a CNIS; a União das Misericórdias Portuguesas; a CONFECOOP; a CONFAGRI; e a União das Mutualidades Portuguesas. Estas seis

organizações são compostas por muitas outras organizações associadas e por isso são bastante reconhecidas e importantes no setor da economia social.

Depois, procurou-se proceder a uma caracterização do ponto de vista quantitativo da composição dos órgãos sociais da CASES e das suas seis organizações associadas. Procedeu-se assim, à recolha documental e à análise dos organigramas dos órgãos sociais das organizações em estudo. Para a categorização da informação, foi utilizado o *Excel*, de forma a possibilitar a comparação dos resultados.

Complementarmente, recorreu-se ao método qualitativo, por via do recurso à técnica de entrevista semi-estruturada. Pretendeu-se recolher informação mais rica e aprofundada sobre a temática que permitisse uma análise mais compreensiva do tema. A entrevista foi baseada num guião de entrevista (presente no Anexo I), assente num conjunto de tópicos orientadores e que permitiram uniformizar os conteúdos das diferentes entrevistas. Este guião foi desenvolvido a partir de questões gerais sobre o tema e permitiu aprofundar outros elementos que surgiram ao longo da sua aplicação.

As entrevistas foram precedidas de esclarecimentos sobre o objetivo do estudo, tendo sido pedida uma autorização (declaração de consentimento informado) para que as mesmas pudessem ser gravadas e transcritas.

Para realização das entrevistas, foram contactadas as sete organizações com o objetivo de entrevistar 13 pessoas pertencentes aos órgãos sociais. O convite destinava-se a um homem e a uma mulher de cada uma das organizações, com exceção da CONFAGRI porque não incluía mulheres nos seus órgãos sociais. Destas, obtivemos resposta de seis organizações e foram realizadas 12 entrevistas: a seis homens e a seis mulheres presidentes e vice-presidentes de diferentes órgãos sociais dessas organizações. As entrevistas realizaram-se presencialmente ou via *skype* entre o mês de maio e de setembro e tiveram uma duração média de 45 minutos.

No que diz respeito à análise de conteúdo, esta obedeceu a categorias de análise previamente determinadas tendo em conta o enquadramento teórico. Esta análise foi

transposta para um quadro que sistematizou toda a informação recolhida, em função das categorias analíticas. As categorias criadas foram as seguintes: obstáculos à progressão da carreira profissional; interferências das questões familiares na carreira; perceção de desigualdades de género e discriminação no setor; perceção quanto à imposição de limiares mínimos de representação para mulheres e homens nos lugares de gestão do setor da economia social; posição da organização a que o/a entrevistado/a está vinculado/a quanto à temática; medidas e procedimentos implementados pela organização respetiva; dificuldades relativas às condições de emprego e ao desenvolvimento profissional enfrentadas pelas mulheres na organização; motivos da sub-representação das mulheres nos órgãos sociais da organização respetiva. A análise através deste quadro permitiu agrupar ideias, pensamentos e discursos semelhantes, visando uma melhor compreensão do fenómeno. Desta forma, pretendiam-se retirar conclusões quanto aos padrões de (des)igualdade de género nessas organizações e quanto à perceção dos trabalhadores e trabalhadoras do setor sobre esta temática.

2.3 Análise e discussão dos Resultados

2.3.1 Caracterização dos Órgãos Sociais da CASES e associadas

Na análise dos organigramas dos órgãos sociais da CASES e das suas seis associadas retiraram-se diversas conclusões que podem ser consultadas mais detalhadamente no Anexo II. Num total de 109 pessoas pertencentes aos órgãos sociais das sete organizações, cerca de 80% eram homens e apenas 20% eram mulheres. Contudo, algumas organizações possuem resultados diferentes (consultar Quadro I).

Quadro I – Distribuição por género dos órgãos sociais da CASES e das organizações associadas.

	Organização	Número de Mulheres nos Órgãos Sociais	Percentagem de Mulheres nos Órgãos Sociais	Número de Homens nos Órgãos Sociais	Percentagem de Homens nos Órgãos Sociais
1º Lugar	ANIMAR	6	40%	9	60%
2º Lugar	CNIS	6	35%	11	65%
3º Lugar	CONFECOOP	2	22%	7	78%
4º Lugar	CASES	2	20%	8	80%
5º Lugar	União das Mutualidades Portuguesas	2	18%	9	82%
6º Lugar	União das Misericórdias Portuguesas	4	12,5%	28	87,5%
7º Lugar	CONFAGRI	0	0%	15	100%
	Total	22	20%	87	80%
			Média das sete organizações	Média das sete organizações	

Fonte: Cálculos próprios a partir da análise dos órgãos sociais da CASES e das organizações associadas.

A análise do Quadro I permite concluir que das sete organizações em estudo, cinco delas não atingem a representação mínima crítica favorável a um maior equilíbrio de género (33,3%) do sexo sub-representado (neste caso, de mulheres). Deste modo, verificamos que a maioria das organizações tem mais de 73% de homens nos seus órgãos sociais e algumas estão muito longe dos níveis de paridade na sua gestão.

Tendo em conta as 22 mulheres pertencentes aos órgãos sociais das seis organizações, seis delas pertencem à Mesa de Assembleia Geral, três delas ao Conselho Fiscal e 13 delas à Direção, Conselhos e Secretariado. Destas 22 mulheres, apenas três têm cargos de presidente. Duas têm o cargo de presidente da Mesa de Assembleia Geral (na CNIS e na União das Mutualidades Portuguesas) e uma delas tem o cargo de presidente do Conselho Fiscal (na ANIMAR). Relativamente à Direção, todas as organizações têm homens como presidentes e a CASES é a única organização que inclui

uma mulher como vice-presidente desse órgão. Na CONFECOOP, a vice-presidente da Mesa de Assembleia Geral também é uma mulher.

Na sequência desta investigação, surgiu publicamente a criação da Confederação Portuguesa de Economia Social (CPES). Esta, surgiu na sequência de um processo de debate no qual participaram diversas entidades com bastante relevância no setor da economia social e tem como objetivo unir as diferentes identidades e aumentar o reconhecimento público do setor. A CPES tem como associados fundadores a ANIMAR, a CNIS, a CONFAGRI, a CONFECOOP, a União das Misericórdias Portuguesas, a União das Mutualidades Portuguesas, a CPCCRD, o CPF e a APM. Como a CPES será a maior organização do país em termos de representação e como as entidades fundadoras representam quase na sua plenitude o universo das entidades da economia social, tornou-se importante analisar também os seus órgãos sociais, bem como dos restantes associados.

Num segundo momento, foram então analisados os organigramas dos órgãos sociais da CPES e das organizações associadas e retiraram-se diversas conclusões que podem ser consultadas mais detalhadamente no Anexo III. Nesta análise, não foi considerada a APM porque os seus órgãos sociais são constituídos por organizações e não por pessoas singulares. Deste modo, num total de 191 pessoas pertencentes aos órgãos sociais das nove organizações, cerca de 77% eram homens e apenas 23% eram mulheres (consultar Quadro II).

Depois de analisarmos o Quadro II, conseguimos concluir que das nove organizações em estudo, apenas três estão acima do limiar mínimo de equilíbrio de género e que seis destas organizações têm mais de 74% de homens nos seus órgãos sociais.

Quadro II – Distribuição por género dos órgãos sociais da CPES e das organizações associadas.

	Organização	Número de Mulheres nos Órgãos Sociais	Percentagem de Mulheres nos Órgãos Sociais	Número de Homens nos Órgãos Sociais	Percentagem de Homens nos Órgãos Sociais
1º Lugar	ANIMAR	6	40%	9	60%
2º Lugar	CPF	4	36%	7	64%
3º Lugar	CNIS	6	35%	11	65%
4º Lugar	CPCCRD	18	26%	52	74%
5º Lugar	CONFECOOP	2	22%	7	78%
6 e 7º Lugar	União das Mutualidades Portuguesas	2	18%	9	82%
	CPES	2	18%	9	82%
8º Lugar	União das Misericórdias Portuguesas	4	12,5%	28	87,5%
9º Lugar	CONFAGRI	0	0%	15	100%
	Total	44	23%	147	77%
			Média das sete organizações	Média das sete organizações	

Fonte: Cálculos próprios a partir da análise dos órgãos sociais da CPES e das organizações associadas.

Tendo em conta as 44 mulheres pertencentes aos órgãos sociais das oito organizações, 10 delas pertencem à Mesa de Assembleia Geral, oito ao Conselho Fiscal e 26 à Direção, Conselhos e Secretariado. Das 46 mulheres, sete têm cargos de presidente. Três têm o cargo de presidente da Mesa da Assembleia Geral (na CNIS, na União das Mutualidades Portuguesas e na CPES), três delas têm o cargo de presidente do Conselho Fiscal (na ANIMAR, na CPES e na CPCCRD) e uma delas é presidente da Direção da CPF. Nesta análise, encontrámos ainda três mulheres com o cargo de vice-presidente da Mesa de Assembleia Geral na CPCCRD, no CPF e na CONFECOOP.

Deste modo, conseguimos observar que os resultados da CPES e das suas organizações associadas são relativamente melhores do que os da CASES e das suas associadas no que diz respeito à representação das mulheres nos órgãos sociais, havendo

um aumento do número de mulheres tendo em conta o número total de pessoas pertencentes a esses órgãos. Contudo, este aumento é baixo e a CPES apesar de ter sido criada recentemente e numa fase em que as questões de género estão na ordem do dia e são muito debatidas, esta continua em linha com muitas outras organizações ficando longe do limiar mínimo de equilíbrio de género.

2.3.2. As percepções dos membros dos órgãos sociais da CASES e associadas

De forma a completar o estudo, foram realizadas 12 entrevistas a um homem e a uma mulher dos órgãos sociais de cada uma das organizações em estudo, à exceção da CONFAGRI, que não se demonstrou disponível para dar o seu contributo neste estudo apesar dos vários contactos. Os/as doze entrevistados/as tinham a sua idade compreendida entre os 40 e os 71 anos. Seis eram casados/as, dois viviam em união de facto, três eram divorciados/as e um/a solteiro/a e destes, 10 tinham filhos/as. As suas áreas científicas eram bastante diversificadas passando por áreas como Finanças, História, Biologia, Literatura, Comunicação e Design e pelas ciências sociais e todos tinham no mínimo o grau académico de licenciatura. Todas estas informações podem ser consultadas no Anexo IV.

Depois de conhecer melhor as pessoas entrevistadas e os seus percursos profissionais, tentámos perceber se, ao longo das suas carreiras, se depararam com obstáculos à progressão profissional. As respostas foram bastante idênticas pois 10 dos/as entrevistados/as referiram que não tiveram de ultrapassar desafios nem obstáculos para chegarem aos cargos em que estavam. Contudo, uma das mulheres e um dos homens entrevistados referiram que sentiram alguns obstáculos ao longo das suas carreiras, como a dificuldade de integração no meio social e a dificuldade de criar relações de confiança com as pessoas à sua volta.

Seguidamente, procurou-se perceber se as questões familiares interferiram na progressão das carreiras e as respostas foram diversificadas. Aqui, seis dos/as entrevistados/as (duas mulheres e quatro homens) referiram que as questões familiares e

a conciliação trabalho-família interferiram com a progressão das suas carreiras. Duas outras entrevistadas referiram que de facto há uma relação de interferência, mas uma referiu que, apesar de não ser a sua realidade, essa é uma realidade enfrentada pelas mulheres em todos os setores. A outra entrevistada referiu que foi o trabalho que teve impacto na sua vida pessoal e não o contrário. Os/as quatro entrevistados/as que referiram que as questões familiares não foram um entrave ao desenvolvimento das suas carreiras (duas mulheres e dois homens) mencionaram que tinham um forte apoio familiar que permitiu conciliar facilmente a esfera familiar e a esfera profissional e que conseguiam gerir bem o seu tempo e as suas responsabilidades.

Quando foram questionados/as sobre a possível criação de uma lei que regulasse o setor da economia social, determinando uma representação mínima de mulheres e homens nos respetivos órgãos sociais, dez dos/as entrevistados/as assumiram-se completamente contra.

Sendo um movimento com princípios e valores como a liberdade, de adesão e de saída, e tendo em conta que os dirigentes são, por norma, voluntários parece-me que a criação dessa lei não seria a solução. (EH6)

Por outro lado, duas das pessoas entrevistadas (um homem e uma mulher) revelaram que poderia ser uma possibilidade, mas com alguns condicionamentos.

A nível das quotas há sempre um risco (...). Por exemplo, há associações para a defesa dos direitos da mulher que são associações só de mulheres, não é? Seria difícil ou impossível cumprir com a paridade pela sua natureza. Em termos das grandes instituições, então era uma revolução nas grandes organizações. (...) Não sei se a lei das quotas não deveria estar adaptada à composição social e não em termos completamente transversal, mas adaptada à composição dos associados, dos sócios... (...) Não era uma lei de quotas cega, tinha de ser adaptável às características das próprias organizações, dependendo dos tipos de associados que tem, ou do sexo dos associados e associadas que tem, melhor dizendo... (EM2)

De seguida, questionámos as entrevistadas se consideravam que se fossem homens as suas carreiras profissionais teriam tido um desenvolvimento diferente e quatro

delas consideraram que não e duas revelaram que na sua percepção se fossem homens o desenvolvimento das suas carreiras teria sido distinto.

(...) não foram fatores externos propriamente que enviesaram, mas de facto eu ser mulher e da forma como me posiciono ser mulher, tem a ver com os fatores de socialização, de afirmação social, etc. Portanto há decisões que eu poderia ter tomado e não tomei, mas não foi porque me impedissem de tomar foi dentro de mim, as decisões formaram-se a outro nível e provavelmente se fosse homem não teriam sido as mesmas. (...) aquela questão do teto de vidro não é só um teto de vidro externo, às vezes há tetos de vidro internos (...). (EM2)

Realizámos a mesma questão, mas de forma inversa aos seis entrevistados e três deles revelaram que sim e os restantes consideraram que não havia diferença caso fossem mulheres.

É uma pergunta um bocado difícil de responder (...). Mas acredito que sim porque depois as mulheres têm uma serie de encargos pessoais associados que os homens não têm na sociedade, não é? (EH5)

A última questão deste primeiro leque inquiria as pessoas entrevistadas quanto à sua percepção da existência de discriminação no setor da economia social e sobre a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens. As respostas a esta questão foram bastante renhidas sendo que seis dos/as entrevistados/as (três mulheres e três homens) revelaram que para eles/as não existe discriminação no setor, outros/as seis entrevistados/as (três homens e três mulheres) revelaram que sim referindo causas históricas e culturais.

Sem dúvida nenhuma que existe discriminação e discriminação histórica que ainda se mantem hoje, ou seja, é um setor que em termos de cargos de chefia historicamente é ainda atualmente extremamente masculinizado em que normalmente na maior parte das instituições, nomeadamente nas instituições grandes, são raras as mulheres, é um setor fortemente feminizado a nível de quem trabalha, recursos humanos e fortemente masculinizado ao nível dos cargos de direção e órgãos sociais. (EM2)

(...) Eu acho que como os órgãos são muitas vezes eleitos acaba por ser mais fácil conseguir ser eleita uma lista de homens do que ser eleita uma lista de mulheres... A maior parte das direções técnicas das organizações, são mulheres, (...), portanto quem organiza e quem operacionaliza as respostas são mulheres e olhamos para os cargos dos órgãos sociais e vemos homens nos principais papéis, na direção, no conselho fiscal, são homens... Agora se há uma dificuldade em chegar lá não lhe consigo de facto dizer, consigo dizer é aquilo que eu conheço que existe, não sei se é porque não querem se é porque não conseguem lá chegar, não sei... (EM1).

O segundo leque de questões incidia sobre as organizações de que faziam parte, tentando compreender melhor o funcionamento e o posicionamento de cada uma das seis instituições, bem como perceções de homens e mulheres.

A primeira questão colocada perguntava aos entrevistados e às entrevistadas se consideravam que a promoção da igualdade entre mulheres e homens era considerada uma prioridade para as organizações a que estavam vinculados/as. Os/as 12 entrevistados/as referiram que esta temática está espelhada nas preocupações das organizações. Contudo, apesar de revelarem que para as organizações em estudo há uma grande preocupação com questões de igualdade de género, nem todas possuem medidas implementadas nessa área. Segundo o entrevistado e a entrevistada dos órgãos sociais da CASES, anteriormente já foram implementadas medidas por um grupo de técnicos, mas não possuem detalhes sobre nenhuma delas. Já no caso da ANIMAR têm sido implementadas ao longo do tempo diversas medidas. A ANIMAR tenta contribuir com a sociedade civil para a alteração ou criação de políticas públicas para a consciencialização das organizações e para a sociedade de um modo geral. As pessoas entrevistadas revelaram que a organização foi uma das fundadoras do *Dia Municipal para a Igualdade*. No ano de 2016 desenvolveram o *Roteiro Cidadania em Portugal*² que continha as

² Uma unidade móvel e uma equipa multidisciplinar percorreram o país o que resultou em centenas de ações de promoção, sensibilização e capacitação para uma cidadania ativa, participativa e transformadora. Entre os muitos temas trabalhados constavam o combate às desigualdades e a igualdade de género.
Fonte: https://www.cidadaniaemportugal.pt/wp-content/uploads/roteiro/Manual_final.pdf
Acesso em 29.08.2018

questões de igualdade de género e desenvolveram ainda um projeto com atividades de formação e sensibilização centradas na igualdade de género onde trabalharam localmente com as organizações associadas. Criaram ainda um conjunto de indicadores de autodiagnostico ao nível da participação e da igualdade de género para que as entidades associadas pudessem analisar e avaliar as suas próprias iniciativas.

No que diz respeito à CNIS e à União das Misericórdias Portuguesas os/as entrevistados/as referiram que a única medida de promoção da igualdade que implementam é na constituição dos órgãos sociais, tentando incluir sempre pessoas de ambos os sexos. No caso da CONFECOOP começaram recentemente a ser implementadas algumas medidas. Segundo o entrevistado, a organização está em reformulação e têm a problemática da igualdade de género em conta. Deste modo, têm previstas algumas iniciativas como a criação de um jogo infantil com a inclusão da temática, bem como a produção e divulgação de um conjunto de informações relativas à igualdade de género e ao tratamento no trabalho. Na atualidade, foram criados e introduzidos módulos sobre a igualdade de género nas formações realizadas pela organização. Por fim, segundo o entrevistado e a entrevistada dos órgãos sociais da União das Mutualidades Portuguesas, para além do cuidado que dizem ter na inclusão de mulheres nos seus órgãos sociais, estão a planear o *Encontro de Mulheres Mutualistas* que será um congresso onde mulheres reconhecidas na área do empreendedorismo irão dar os seus testemunhos e falar da forma como ultrapassaram obstáculos. O objetivo é que as mulheres mutualistas percebam que podem crescer dentro das organizações, conjugando o trabalho com a vida familiar e pessoal, e incentivar as mulheres a assumir responsabilidades de liderança.

No que diz respeito à implementação de procedimentos que garantam iguais oportunidades de promoção e progressão de carreira todas as pessoas entrevistadas foram unânimes em referir que nas seis organizações existiam oportunidades iguais quer para homens, quer para mulheres apesar de não existirem procedimentos formais. A maioria

dos/as entrevistados/as referiu que a progressão está relacionada com as competências pessoais de cada pessoa e não com questões de género.

De seguida, questionámos as pessoas entrevistadas sobre quais seriam as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres naquelas organizações e as respostas dos entrevistados e das entrevistadas foram idênticas. No caso da CASES, a força de trabalho apesar de ser fortemente feminizada é bastante jovem. Deste modo, as questões de conciliação trabalho-família não são muito prementes; contudo, a CASES oferece flexibilidade na gestão do trabalho e dos horários a todos os/as colaboradores/as de forma a poderem conciliar ambas as esferas da melhor forma. Na ANIMAR a entrevistada e o entrevistado referiram que as mulheres na organização não sentem dificuldades particulares, mas sim aquelas que são inerentes a qualquer setor de trabalho como a ambição de progressão de carreira, a ambição de uma maior remuneração e as dificuldades de conciliação entre o trabalho e a família. Contudo, a ANIMAR, tal como a CASES, garante também uma flexibilidade total a nível de trabalho e horários para que de forma responsável os/as colaboradores/as ajustem as suas necessidades às necessidades da organização

No caso da CNIS e da União das Mutualidades Portuguesas, as pessoas entrevistadas referiram que os principais problemas enfrentados pelas mulheres são também a nível pessoal e familiar e na dificuldade que existe em compatibilizar as suas responsabilidades, devido à exigência do trabalho e à escassez de tempo. A perspetiva do entrevistado e da entrevistada da União das Misericórdias Portuguesas é que apesar da conciliação da esfera familiar e profissional ser transversal a todas as mulheres, em todos os setores, consideram que na UMP as mulheres conseguem conciliar ambas as esferas de forma harmoniosa. No caso concreto da CONFECOOP esta questão não se impôs na própria organização porque a organização possui apenas um trabalhador (homem); contudo, tendo em conta o conhecimento que os/as entrevistados/as têm das cooperativas da CONFECOOP referiram que em praticamente todas as organizações do setor a

temática da conciliação trabalho-família é tida em conta e que em quase todas as CERCI's existem mecanismos de conciliação

Ainda na sequência desta questão, foram inquiridos/as sobre a necessidade das suas organizações adotarem planos para a igualdade e todos/as reconhecem que poderia ser vantajoso, contudo não veem como imprescindível no momento.

Por fim, os entrevistados e as entrevistadas foram questionados/as sobre quais os motivos que consideram estar por trás da sub-representação das mulheres nos órgãos sociais das organizações em estudo. No caso da CASES, a sub-representação das mulheres acontece por consequência da forte representação de homens nas organizações associadas. Deste modo, como são as próprias organizações que elegem os seus órgãos, espera-se que a escolha dos mesmos reforce a predominância da representação masculina. No caso da ANIMAR, uma dificuldade sentida na constituição mais equitativa dos órgãos sociais foi conciliar as questões de género com as questões territoriais (incluir representantes de todo o país) e com os tipos de organizações incluídas (incluir cooperativas, organizações, associações). No caso da União das Mutualidades Portuguesas, foi referido que a sub-representação das mulheres está relacionada com fatores históricos e com a própria matriz do movimento que nasceu de um conjunto de homens que se mobilizavam porque tinham recursos e/ou formação e conhecimentos. Contudo, o conselho de administração atual assumiu uma estratégia que procura inverter esta tendência, reequilibrando as forças e tentando integrar mais mulheres e jovens nos quadros dirigentes de forma a manter a continuidade e rejuvenescimento do movimento mutualista.

Contudo, as respostas das pessoas entrevistadas foram semelhantes para todas as organizações, referindo que fatores históricos e a dificuldade de conciliação entre a esfera familiar e profissional impede as mulheres de terem acesso a certos cargos. Apresentam-se de seguida algumas justificações apresentadas pelas pessoas entrevistadas.

(...) os órgãos sociais destas entidades que têm muito peso junto da comunidade, acabam por ser um bocadinho politizadas, até partidarizadas. (...) quem tem mais participação política ainda são os homens, também por liberdade de tempo, se têm mais participação política têm mais acesso depois a estes lugares, essa pode ser uma das justificações. Por outra, aquela questão de ser mais fácil, infelizmente, as mulheres pelo menos de outra geração, de acatarem e reconhecerem um homem como chefe do que uma mulher, também pode ser uma das justificações. (EM1)

(...) nos anos após o 25 de abril as mulheres envolveram-se em 1º lugar em revoluções de questão de habitação, (...) mas quando esses movimentos se começaram a reestruturar e passou a haver cargos de representação, surgiram os homens (...). E até o fator cultural como eu lhe estava a dizer está na base da masculinização dos órgãos sociais que é eleições para cargos de representação, que são cargos que têm acesso a cargos políticos, (...) ao nível de gestão de influências e aí são os homens que têm apetência em termos de carreira para esses cargos, (...) as mulheres estão a executar e as direções são masculinas... veem sempre os homens como mais competentes para esses cargos, acumulam mais experiência, com maior apetência (...). (EM2)

Há estas duas dimensões, mais poder dos homens ainda, um poder às vezes construído com base numa ideia quase histórica, aquele é que foi o fundador e aquele está cá há 30 anos e gere isto muito bem, esta ideia de poder legitimado e depois é a pouca receptividade das mulheres irem à luta, tenho uma proposta, tenho um projeto, por várias razões, às vezes não lhes dão essa oportunidade, é verdade, mas na maior parte dos exemplos elas próprias não estão muito interessadas, às vezes preferem ficar num segundo plano mas terem mais tranquilidade porque estar à frente de uma coisa destas é obra (...). (EH5)

Qual é a idade das pessoas? Isso é algo que já vem... Quando essas pessoas saírem eu penso que a situação vai ser diferente, (...). “É tradicional” a pessoa chegou-se à frente e continua, percebe? Até porque estes lugares são lugares que não são remunerados, portanto e por aí também não é uma situação de competição por causa do salário, é mais por tradição, eu acho (...). (EM5)

Ao nível dos órgãos dirigentes, (...) eu noto efetivamente uma grande prevalência de homens e aí a razão que eu encontro, (...), tem a ver com o facto de os homens historicamente terem estado sempre mais disponíveis, (...) porque normalmente os

homens poderiam sair dos seus trabalhos e ir dedicar-se ao associativismo nas mais diversas índoles, enquanto normalmente as mulheres depois de saírem dos seus trabalhos era suposto irem para casa tratarem da casa e dos filhos e esperar pelos homens e ter o jantar em cima da mesa, está a compreender? (EM6)

2.3.3. Uma gestão mais inclusiva: algumas recomendações

No setor da economia social, a gestão de recursos humanos enfrenta grandes desafios, tendência que se manterá no futuro. A sub-representação das mulheres e a elevada média de idades nos órgãos de decisão obrigam esta área a tentar mudar mentalidades e, consequentemente, rejuvenescer as organizações, de forma a assegurar o futuro das mesmas.

As atuais lideranças da gestão de recursos humanos têm que, por um lado, estar especialmente atentas à composição da força de trabalho e à forma como esta se distribui pelos diferentes níveis organizacionais; por outro, têm de ter em consideração as necessidades de todos/as os/as trabalhadores/as, garantindo uma gestão em conformidade com os ideais de igualdade, equidade, bem-estar e desenvolvimento do setor. Segundo as pessoas entrevistadas, a criação, adoção e partilha de estratégias e planos de igualdade por parte das sete organizações revelar-se-ia muito vantajoso, pois cada uma delas tem um elevado número de organizações associadas e seria mais fácil a criação de sinergias de trabalho com vista à aplicação dos planos por todas as organizações, e consequentemente por todo o setor. Em complemento, sugerimos que tal opção seja uma prioridade a assumir pelos atuais responsáveis, para os próximos três anos, incluindo metas específicas para uma representação de género mais equilibrada nos órgãos sociais.

Tendo em conta diversas opiniões e estudos sobre a temática, as organizações deveriam criar medidas formalizadas de conciliação trabalho-família (como flexibilidade horária e possibilidade de trabalhar a partir de casa) que dessem oportunidades tanto a mulheres como a homens de equilibrar de forma harmoniosa as duas esferas, incentivando a partilha de responsabilidades. Para além disso, torna-se necessário criar processos

formais e claros de recrutamento, seleção e progressão que tornem todos os procedimentos mais fáceis e que impossibilitem a tomada de decisão baseada em estereótipos ou outros fatores discriminatórios.

A gestão de recursos humanos deveria desenvolver e implementar formações internas sobre a temática da igualdade de género e alargar essas formações a todas as organizações associadas. Também seria importante a sensibilização dos/as dirigentes organizacionais sobre esta temática para que em situações de progressão de carreira sejam dadas as mesmas oportunidades a homens e a mulheres, independentemente da história e da composição da organização. Por fim, deveria ser criado em conjunto um possível plano de desenvolvimento profissional de forma a perceberem os interesses e objetivos de todos/as os/as trabalhadores/as. Isto iria originar um incremento da motivação individual, pois compreenderiam o percurso que podem ter na organização.

Conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura

A presente investigação pretendeu averiguar se existe equilíbrio de género na liderança de organizações do setor da economia social e, caso não se verifique, quais as causas das assimetrias de género. Para tal, recorreu-se a uma análise documental dos órgãos sociais de sete organizações com elevada importância no setor, bem como à metodologia qualitativa através da recolha de informação acerca das perceções de dirigentes dessas mesmas organizações.

Podemos concluir, a partir do estudo de caso, que existe uma sub-representação acentuada das mulheres em posições de liderança naquelas organizações, sendo essas posições ocupadas maioritariamente por homens. Analisando as entrevistas conseguimos chegar à mesma conclusão, pois todos/as os/as entrevistados/as referiram que no setor da economia social é comum os homens ocuparem as posições de liderança e de destaque, apesar de as mulheres estarem em maior número na força de trabalho.

Os motivos da sub-representação das mulheres na liderança dessas organizações que foram destacados pelas pessoas entrevistadas foram as questões históricas e culturais de Portugal e as diferentes apetências que homens e mulheres têm para diferentes tarefas, o que leva os homens a liderarem as organizações e as mulheres a realizarem mais respostas sociais no terreno. As perceções tanto dos entrevistados como das entrevistadas foram idênticas, concordando que os lugares não estão igualmente distribuídos entre homens e mulheres. Algumas das pessoas entrevistadas assumem que isto acontece devido à menor apetência que as mulheres têm para esse tipo de cargos e também devido aos encargos adicionais que ainda recaem muito sobre elas a nível familiar, como cuidar da casa e dos/as filhos/as. Contudo, esta é uma temática pouco discutida no âmbito de muitas organizações deste setor. Diversas pessoas não admitem pensar que possa existir desigualdade de género num setor onde a igualdade é um dos princípios fundamentais. De salientar a este respeito que foram identificadas algumas iniciativas relativas à igualdade de género, na relação entre estas organizações e o meio envolvente.

A nível de conciliação trabalho-família, esta é uma questão que tem peso para as pessoas entrevistadas e, apesar do excesso de trabalho que têm, devido ao baixo número de recursos que as organizações possuem, afirmam que este tipo de organizações tem uma compreensão adicional no que toca a estas questões dando alguma facilidade na conciliação das duas esferas. Esta continua porém, a ser uma das principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres. Para além disso, sendo que os cargos dos órgãos sociais são muitas vezes não remunerados, as mulheres acabam por não conseguir conciliar estes cargos com o seu trabalho diário e ainda com as responsabilidades familiares. Para que as mulheres conseguissem assumir estes cargos, foi várias vezes referida a importância da partilha de tarefas em casa entre homens e mulheres, partilha esta que consideram ainda ser muito reduzida em grande parte das situações.

Tendo em conta as entrevistas realizadas, percebemos que as mulheres tendem a ter de ultrapassar mais obstáculos para atingirem lugares de topo nestas organizações, tendo de mostrar mais trabalho, competência e vontade do que a maioria dos homens.

De forma a aumentar a representação das mulheres nos órgãos sociais destas organizações, os/as entrevistados/as não veem como solução a criação e imposição de uma lei de quotas que regulasse o setor da economia social, devido à natureza do mesmo. Este tem por base a liberdade de associação e com essa lei passaria a estar mais restrito. Contudo, assumem a importância da criação de campanhas e de planos de sensibilização que colocassem as questões de género na ordem do dia e permitissem mudar e abrir as mentalidades mais fechadas.

Apesar do referido, há alguma perceção de mudança de mentalidades e que com o avançar do tempo as mulheres vão tendo um acesso mais facilitado aos lugares de topo, muito devido às primeiras mulheres que foram ingressando nestas organizações e que foram ultrapassando barreiras e abrindo caminho para que outras mulheres possam avançar na hierarquia das organizações.

Neste estudo, a maior limitação sentida foi a falta de informação desagregada por sexo referente ao setor. Os estudos recentes e com dados atuais sobre este setor são muito escassos e não contêm dados sobre a composição e divisão da força de trabalho, o que dificultou a comparação dos resultados deste estudo com outros.

Apesar de fazerem parte deste estudo sete organizações com elevada importância no setor, seria pertinente analisá-lo de forma mais aprofundada com o objetivo de retirar conclusões mais substantivas. Seria ainda importante recolher informação de um maior número de organizações, analisando não só os seus órgãos sociais como a composição da força de trabalho. Outro aspeto importante seria entrevistar um maior número de homens e mulheres de diferentes idades, zonas do país e com diferentes caracterizações familiares de forma a tentar estabelecer uma correlação entre elas e as variáveis em estudo.

Bibliografia

- American Association of University Women (AAUW). (2016). *Barriers and Bias: The status of women in leadership*. Washington, DC: American Association of University Women.
- Antunes, M. (2017). A Economia Social e o mercado de trabalho: reflexões no quadro do modelo económico europeu. *Economia Social em Textos*.
- Branson, L., Chen, L., & Redenbaugh, K. (2013). The presence of women in top executive position in non-profit organizations and fortune 500 companies. *International Journal of Business and Public Administration*, 10(2), 15-29.
- Campos, J., & Ávila, R. (2012). *The Social Economy in the European Union*. European Economic and Social Committee.
- Carvalho, A. (2010). Quantifying the third sector in Portugal: an overview and evolution from 1997 to 2007. *Voluntas*, 21(4), 588–610.
- Casaca, S., Perista, H., Torres, A., Correia, C., Quinta, E., & São João, P. (2016). *Projeto Igualdade de Género nas Empresas - Break Even - Guião de Referência para a Elaboração do Diagnóstico*.
- Casaca, S., Lortie, J. (2017). *Handbook on Gender and Organizational Change*. International Training Centre of the International Labour Organization.
- Centre, T. T. (2013). Understanding the UK third sector: The work of the Third Sector Research Centre 2008 - 2013. *The Third Sector Research Centre*.
- Claus, V., Callahan, J., & Sandlin, J. (2013). Culture and leadership: women in nonprofit and for-profit leadership positions within the European Union. *Human Resource Development International*, 16(3), 330–345.
- Couto, A., Guerra, P., & Santos, M. (2012). *Programa de Apoio à Economia Social (social investe): uma leitira preliminar*. Projeto Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação.

- Damman, M., Heyse, L., & Mills, M. (2014). Gender, Occupation, and Promotion to Management in the Nonprofit Sector: The critical case of *médecins sans frontières holland*. *Nonprofit Management & Leadership*, 25(2), 97-111.
- English, L. N., & Peters, N. (2011). Founders' Syndrome in Women's Nonprofit Organizations: Implications for Practice and Organizational Life. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(2), 159-171.
- Garrido, Á. (2016). Cooperação e Solidariedade: Uma história da economia social. Em Á. Garrido, *Cooperação e Solidariedade: Uma história da economia social* (pp. 37-51). Lisboa: Edições tinta-da-china.
- INE. (2013). *Conta Satélite da Economia 2010*.
- INE. (2016). *Conta Satélite da Economia Social 2013*.
- Johansen, M., & Zhu, L. (2017). Who Values Diversity? Comparing the Effect of Manager Gender Across the Public, Private, and Nonprofit Sectors. *American Review of Public Administration*, 47(7), 797–809.
- Johnston, K. (2017). A gender analysis of women in public-private-voluntary sector 'partnerships'. *Public Administration*, 95(1), 140–159.
- Lechat, N. (2002). Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, 2(1) 123-140.
- Lopes, A., Parente, C., & Marcos, V. (2014). Entre o Estado e o Terceiro Setor: modos de regulação. O Terceiro Setor Português em foco. Em *Empreendedorismo Social em Portugal* (pp. 75-101). Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Letras.
- Lyon, F., & Humbert, A. (2012). Gender balance in the governance of social enterprise. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 27(8), 831-845.
- Mañas, A., & Medeiros, E. (2012). Terceiro Setor: Um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socio-econômico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(2), 15-29.

- Martinho, A., & Parente, C. (2015). Which "place and non-place" do women occupy in social economy organisations? *5ª Conferência Internacional de Pesquisa em Economia Social : CIRIEC 2015*, 1-23.
- Mastracci, S., & Herring, C. (2010). Nonprofit Management Practices and Work Processes to Promote Gender Diversity. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(2), 155-175.
- Monzón, J. L., & Chaves, R. (2017). Evolução recente da economia social na União Europeia. *Comité Económico e Social Europeu*.
- Namorado, R. (2017). O que é a economia social? *Economia Social em Textos*, 3, 1-17.
- Nonprofit Business Advisor. (2015). Study: Gender gap persists in nonprofit. *Wiley Periodicals*.
- Norris-Tirrell, D., Rinella, J., & Pham, X. (2018). Examining the Career Trajectories of Nonprofit Executive. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(1), 146-164.
- Nozawa, J. (2010). The Glass Ceiling of Nonprofits: A Review of Gender Inequality in U.S. Nonprofit Organization Executives. *Center for Public Policy & Administration*.
- Sousa, M. (2011). Os contornos do emprego e do trabalho na Economia Social. (Tese de Doutoramento). Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Parente, C. (2014). Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação. Porto: *Faculdade de Letras da Universidade do Porto*.
- Parente, C., & Martinho, A. (2018). The "Places and Non-places" Held by Women in Social Economy Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1274-1282.

- Parente, C., & Quintão, C. (2014). Uma abordagem eclética ao Empreendedorismo Social. Em *Empreendedorismo Social em Portugal* (pp. 11-74). Universidade do Porto - Faculdade de Letras.
- Peter, S., & Drobnic, S. (2013). Women and their memberships: Gender gap in relational dimension of social inequality. *Research in Social Stratification and Mobility*, 31, 32–48.
- Themudo, N. (2009). Gender and the Nonprofit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 663-683.
- Vasavada, T. (2012). A cultural feminist perspective on leadership in nonprofit organizations: A case of women leaders in India. *Public Administration Quarterly*, 36(4), 462-503.
- Vieira, N., Parente, C., & Barbosa, A. (2015). As abordagens do “terceiro setor”, da “economia social” e da “economia solidária” e suas vinculações com a inovação social. *IS Working Papers*.
- Vieira, N., Parente, C., & Barbosa, A. (2017). “Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”: laboratório por excelência de inovação social. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 7, 100-121.
- Ward, A., & Forker, J. (2017). Financial Management Effectiveness and Board Gender Diversity in Member-Governed, Community Financial Institutions. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 351–366.

Outros recursos consultados

- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social . Disponível em <https://www.cases.pt/> (acesso em 21.04.2018)
- ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local . Disponível em <https://www.animar-dl.pt/> (acesso em 21.04.2018)

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade . Disponível em <http://www.cnis.pt/> (acesso em 21.04.2018)

UMP – União das Misericórdias Portuguesas . Disponível em <https://www.ump.pt/> (acesso em 21.04.2018)

CONFECOOP – Confederação Cooperativa Portuguesa , C.C.R.L. . Disponível em <http://www.confecoop.pt/> (acesso em 21.04.2018)

CONFAGRI – Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal . Disponível em <https://www.confagri.pt/> (acesso em 21.04.2018)

UMP – União das Mutualidades Portuguesas . Disponível em <https://www.mutualismo.pt/portal/index.php/pt/> (acesso em 21.04.2018)

Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio da Assembleia da República) . Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/260892/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2030%2F2013%2C%20de+8+de+maio> (acesso em 05.05.2018)

CPCCRD - Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto . Disponível em <https://www.cpccrd.pt/> (acesso em 25.07.2018)

CPF- Centro Português de Fundações . Disponível em <http://www.cpf.org.pt/> (acesso em 25.07.2018)

APM - Associação Portuguesa de Mutualidades . Disponível em <http://apmredemut.pt/> (acesso em 25.07.2018)

Anexos

Anexo I – Guião da Entrevista

Enquadramento:

Ano de Nascimento:

Habilitações académicas e área científica:

Breve caracterização familiar (casado, filhos e idades):

Questões pessoais e de opinião:

1. Descreva o seu percurso profissional até à data.
2. Que cargo(s) ocupa atualmente e em que organização ou organizações?
3. Que desafios teve de enfrentar para chegar ao seu cargo atual?
4. Considera que o setor da economia social tem estado a evoluir e a ganhar importância?
5. Considera que, no setor da economia social, as mulheres têm acesso às oportunidades da mesma forma que os homens? Considera que neste setor existe discriminação?
6. Como veria se um dia fosse criada uma lei que regulasse este setor a nível de quotas?
7. Considera que as questões familiares interferem e são um entrave ao desenvolvimento da sua carreira profissional?
8. Considera que se fosse mulher/ homem a sua carreira profissional teria tido um desenvolvimento diferente?

Questões sobre a organização:

1. Considera que para a organização a promoção da igualdade entre mulheres e homens é considerada uma prioridade?
2. Considera que na organização são implementadas medidas que promovem a igualdade entre mulheres e homens? Se sim, quais?
3. Considera que a organização implementa procedimentos que garantem iguais oportunidades de promoção e progressão na carreira?

4. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres na organização?

Considera que a organização deveria adotar um plano para a igualdade ou esse plano já existe?

5. Na análise que realizei verifiquei que existe uma sub-representação das mulheres na liderança da associação, quais os motivos desta desigualdade?

Anexo II – Distribuição dos Órgãos Sociais da CASES e associadas

Distribuição dos Órgãos Sociais da CASES			
	Mulheres	Homens	TOTAL
Assembleia Geral	0	3	3
Direção	2	2	4
Conselho Fiscal	0	3	3
Somatório	2	8	10
Valor Percentual	20,00%	80,00%	100%

Distribuição dos Órgãos Sociais da CNIS			
	Mulheres	Homens	TOTAL
Mesa da Assembleia Geral	2	3	5
Direção	3	6	9
Conselho Fiscal	1	2	3
Somatório	6	11	17
Valor Percentual	35,29%	64,71%	100%

Distribuição dos Órgãos Sociais da CONFECOOP			
	Mulheres	Homens	TOTAL
Mesa da Assembleia Geral	2	1	3
Direção	0	3	3
Conselho Fiscal	0	3	3
Somatório	2	7	9
Valor Percentual	22,22%	77,78%	100%

Distribuição dos Órgãos Sociais da UMP (Mutualidades)			
	Mulheres	Homens	TOTAL
Mesa da Assembleia Geral	1	2	3
Conselho de Administração	1	4	5
Conselho Fiscal	0	3	3
Somatório	2	9	11
Valor Percentual	18,18%	81,82%	100%

Distribuição dos Órgãos Sociais da ANIMAR			
	Mulheres	Homens	TOTAL
Mesa da Assembleia Geral	1	2	3
Direção	3	6	9
Conselho Fiscal	2	1	3
Somatório	6	9	15
Valor Percentual	40,00%	60,00%	100%

Distribuição dos Órgãos Sociais da UMP (Misericórdias)			
	Mulheres	Homens	TOTAL
Mesa da Assembleia Geral	0	7	7
Conselho Nacional	2	5	7
Conselho Fiscal	0	4	4
Secretariado Nacional	2	12	14
Secretariado Executivo	2	3	5
Somatório Cargos	6	31	37
Somatório Pessoas	4	28	32
Valor Percentual	12,50%	87,50%	100%

Nota: a União das Misericórdias Portuguesas tem nos seus órgãos sociais duas mulheres e três homens com duplos cargos.

Distribuição dos Órgãos Sociais da CONFAGRI			
	Mulheres	Homens	TOTAL
Mesa da Assembleia Geral	0	3	3
Conselho de Administração	0	9	9
Conselho Fiscal	0	3	3
Somatório	0	15	15
Valor Percentual	0%	100%	100%

Anexo III - Distribuição dos Órgãos Sociais da CPES e associadas

Distribuição dos Órgãos Sociais da CPES			
	Mulheres	Homens	TOTAL
Assembleia Geral	1	2	3
Direção	0	5	5
Conselho Fiscal	1	2	3
Somatório	2	9	11
Valor Percentual	18,18%	81,82%	100%

Distribuição dos Órgãos Sociais da CPCCRD			
	Mulheres	Homens	TOTAL
Mesa do Congresso	2	3	5
Direção	1	10	11
Conselho Fiscal	2	1	3
Conselho Nacional	13	38	51
Somatório	18	52	70
Valor Percentual	25,71%	74,29%	100%

Distribuição dos Órgãos Sociais da CPF			
	Mulheres	Homens	TOTAL
Mesa da Assembleia Geral	1	2	3
Direção	1	4	5
Conselho Fiscal	2	1	3
Somatório	4	7	11
Valor Percentual	36,36%	63,64%	100%

Anexo IV – Descrição dos entrevistados e das entrevistadas

	Mulher	Mulher	Mulher	Mulher	Mulher	Mulher
Idade	40 anos	68 anos	66 anos	45 anos	64 anos	70 anos
Cargo	Presidente	Presidente	Vice-Presidente	Vice-Presidente	Vice-Presidente	Presidente
Habilitações académicas e área científica	Licenciatura em Línguas e Literaturas Clássicas e doutoramento em Literatura (por finalizar).	Licenciatura em Biologia e pós-graduação em Educação de Adultos.	Licenciatura em Psicologia.	Licenciatura em Sociologia e pós-graduação em Políticas Públicas.	Licenciatura em História Geral e curso de Supervisão e Orientação Pedagógica.	Licenciatura em História.
Caracterização Familiar	Vive em união de facto e tem duas filhas.	Viveu em união de facto, mas encontra-se separada. Tem uma filha.	Divorciada e sem filhos.	Solteira e sem filhos.	Casada e tem duas filhas.	Casada e tem um filho.

	Homem	Homem	Homem	Homem	Homem	Homem
Idade	71 anos	46 anos	62 anos	63 anos	41 anos	51 anos
Cargo	Presidente	Vice-Presidente	Presidente	Presidente	Presidente	Vice-Presidente
Habilitações académicas e área científica	Licenciatura em Finanças.	Licenciatura em Comunicação e Design.	Licenciatura em Antropologia e formação especializada em Pedagogia e Formação de Formadores.	Licenciatura em Ciências Sociais e Humanas.	Mestrado integrado em Ciências Sociais.	Licenciatura na área de Ciências Sociais.
Caracterização Familiar	Casado e tem um filho.	Casado duas vezes e tem dois filhos.	Divorciado, vive em união de facto e tem um filho e um enteado.	Casado e tem duas filhas.	Casado e com duas filhas.	Casado e com dois filhos.